01 | 角色转换：程序员做项目管理的三大误区

2019-10-28 雷蓓蓓

项目管理实战20讲

进入课程 >

讲述：雷蓓蓓

时长 14:48　大小 13.57M

你好，我是雷蓓蓓，今天是专栏的第 1 讲，主题是从程序员到项目管理的角色转换。我会结合自己的经历，跟你聊一聊在这条赛道切换之路上，容易进入的三个误区。

在成为一名专业的项目经理之前，我曾做过四年的“程序媛”。在那时的我看来，程序员是个很有意思的职业，一个人敲代码的日子，现在回想起来，我依然觉得有很多乐趣。我喜欢用代码尝试各种效果，折腾新的技术和语言，从图书馆背回来厚厚的《设计模式》，一边学，一边在我的项目上应用实践。

那时的我，不怎么需要跟人交流，一天到晚对着屏幕，只要跟我的代码在一起，就觉得自己可以上天入地，玩得不亦乐乎，真当是“代码在我手，天地任我游”！

尽管当一个很牛的程序员是一件很酷的事情，但是我却很早就意识到，做技术大概不是我一生的饭碗和追求。当我开始成为这个岗位上的“熟练工”之后，我发现自己开始有了更多的渴望。

直到有一天，摆在我面前的路，出现了新的转折。那时，组织中成立了新的项目管理部，于是，我通过内部转岗，顺利地成为了第一名全职的项目经理。从此，项目管理的世界向我敞开大门，带领我走上了一条完全不同的人生轨道。

美国电影中经常有句话说，Great power means great responsibility（能力越强，责任就越大）。项目管理这个岗位，让我从管好自己的事，到开始操心别人的事，责任范围一下子扩展开来。这种责任范围的扩大，极大地锻炼了我的全局分析能力、统筹规划能力、以及沟通协调能力。

但由于并非天生适合跟人打交道，刚开始时，我丝毫体会不到什么 power，反倒经常感觉有劲儿使不出来，被新的责任压得喘不过气来。正是这段经历，让我对想要从程序员转做项目管理的同学，有了更多的同理心和体谅。

结合我的经历，我把这个转换过程中常见的问题，归纳为以下三大误区：

误区 1：凡事恨不得事必躬亲

当我做程序员时，我的工作是高度可控的，我可以把每天的工作安排得井井有条。但在做项目管理之后，我发现自己的产出全部依赖别人的工作，于是我会经常性地陷入一种抓狂的状态，着起急来，甚至会忍不住冲上去，替别人做好人家本该做好的事情。但是，后来我慢慢地意识到，对于团队长期的发展而言，这种行为的效率是最低的。可当时的我，跟自己直接去做相比，**想办法影响他人去把事情做好，要难得多**。

那么，如何影响他人去做好一件事呢？在不断地反思之后，我总结出了**成功施加影响的三个层次，分别是让人知道要做（Awareness）、有动力做（Desire）和有能力做（Ability）**。

我曾经跟一位产品总监合作，他交待工作非常言简意赅，团队只知道最终输出的指令和结论，但完全不清楚背景，更不用说明白他的思考过程是什么，以及为什么要这样做了。有一次，他的下属跟我说：“老大昨天晚上突然给我打电话，让我马上把就要上线的活动停掉，

不要再做了。”他非常困惑，因为团队已经投入了一个月的精力，马上就要见到成果了，但没等他问为什么，老大就直接把电话挂了。

这样的团队，听上去应该执行力不错，老大的指令都会被立马执行，可事实却并非如此。我发现他们完全谈不上有做事的动力，很多时候都只是照章办事，出了问题也不敢去问，结果往往导致执行效果与预期相差甚远。

对照刚刚我们所讲的三个层次，这应该只是第一个层次。**单方面的工作交待和告知，停留在浅层次的信息传达上，只是让人知道要做，但并不足以让人产生动力，去促成有效的行动。**

事后我了解到，这位总监之所以着急叫停，是为了规避短期的政策风险。在我和他沟通之后，他主动找来这位下属，讲明了自己的意图。随后，他们一起制定了一种合理的策略，经过调整之后，这个活动还是如期上线了。

这个例子告诉我，在把工作授权给别人时，对于动力（Desire）的关注尤为重要。**讲清楚为什么要做，为什么要现在做，获取理解及认同，激发团队的动力是项目经理成功授权工作的关键。**

在动力的基础上，你还要确保你所选择的人有相应的能力来做到这件事情。如果现阶段的团队都没有对应的能力，该怎么办呢？**项目成功关键路径上的核心能力缺失，是你作为项目管理人员，要当作最高优先级的风险管理的事项。**

从外部引入相应的人才，是最直接有效的方式。除此之外，你还可以去积极争取**短期借调、内部转岗**等。从长期来看，你还需要有意识地发现和投资那些团队中最有潜力的人，给他们安排相应的工作辅导，开展有针对性的培训等，帮助项目组成员发展相应能力，让事情真正落地。

以上，就是授权工作时，**成功施加影响的三个层次，从让人知道要做、到有动力做，再到有能力做。**

误区 2：追在别人屁股后面做监工

在我做项目管理的第一年，经常会有种“赶鸭子上架”的无奈。通常情况下，我会在心里设定一个目标，然后费尽心力地把大家往一处赶，但往往我赶得越是卖力，鸭子们就越是跑得到处都是。

其实，项目经理最该做的，不是每天逐个人逐条事项的监督，而是**要明确目标，建立机制，并让这个机制运转起来，最终在项目组形成一种良性的秩序。**

比如，项目经理要带大家一起开启动会，清晰愿景目标，定义阶段里程碑和完成标准，接着制定分段执行的计划，把事情的所有环节从头到尾捋顺了；项目经理要建立上下游协同的流程规则，明确各个角色在整个过程中的职责，获得大家的认同和共识；项目经理还要建立站会、周会等制度和模版，让进展和风险通过这些良好设计的信息渠道汇聚，借助规则和工具来达到监控的目的。

我会在接下来的内容中，把我的经验系统化、分步骤地传递给你。这里你需要记住的是，项目管理并非要让你成为监工，**要始终依靠流程和规则来约束大家的行为**。当成熟的秩序在团队中形成之后，从日常琐事中解放出来的项目经理，就可以集中精力去做愿景驱动、激励团队等更高层面的工作，真正做到变“赶”为“引”。

误区 3：拿着锤子，看哪里都是钉子

我曾经见过一位新官上任的项目经理，可能是因为终于得到施展的空间了，一上来就左突右攻，恨不得把十八般武艺全都套上去，结果激起了许多不必要的麻烦。开站会也好，电子看板也罢，本来都是好工具，但是如果引入过程不当或时机不对，会让团队产生抵触心理，最终拿不到好的效果。

看到项目中的问题，哪里都很想修理一下，这种心情我非常能理解。但是，你要知道的是，每个项目的现有执行方式，都有它本身的背景和成因，不管现有方法是否先进，都是更加适应本土环境的。

在这个课程中，我会跟你分享很多新的方法和工具。但我担心的是，越是好学生，越有马上上手实践的冲动：“看到好的东西，我就想马上在自己的实践中尝试一下。”

如果你也是这样，那么，我要提醒你，先不要急，你要与项目中的重要干系人加强沟通，理清前因后果，多想想自己的项目现阶段到底最需要什么，这对项目管理方法的成功推进至关重要。每个项目都有它独特的情境。你可以试着问自己几个问题：

> 在你的项目组中，时间、成本、质量、范围这几个因素，到底哪个更重要？哪些是允许有一定调整空间的？

各个角色目前的痛点在哪儿？哪些是最先需要解决的？这些问题背后潜在的原因是什么？

团队对于这个痛点的改进是否有真实需要？需求的迫切程度如何？

你的老板或项目发起人对于项目管理以及你本人的定位是怎样的？关于这些问题与可能的改进，你是否与其沟通过并达成了一致？

如果你打算引入新方法或工具，更适合用怎样的路径进行，是自上而下地全面推广，还是自下而上地一步步优化呢？最有可能从哪个问题切入？

这些问题能够帮助你理清思路，从项目和团队当前的真实痛点出发，找到真正解决问题的方法和步骤。

回到刚刚说到的那位新官上任的项目经理，在我和他对照着以上这五个问题分析完之后，他终于明白了问题到底在哪儿。在他的项目中，时间绝对是第一要素，拖延一天交付都是直接损失。在这样的情景下，团队对变更的容忍度很低，最头疼的就是客户的需求变更又很频繁……实际上，变更的背后是对客户需求管理的失控，大家对这个痛点的改进要求非常迫切，项目发起人也很是头疼。

之前他看哪儿都是问题，眉毛胡子一把抓，现在经过梳理之后，他意识到自己应该找准变更这个切入口，让大家看到切实的效果，其他的改进一步一步来。说干就干！他和发起人沟通了自己改善变更的思路和方法，很快就得到了认可，而通过这些有效的改进，团队对他的信任也与日俱增了。

总结

最后，我们来小结一下。从程序员走向项目管理，是从“左手习惯”到“右手习惯”的转变。其中，思维模式和行为习惯的转变，远比学会使用那些工具方法要有挑战得多。从管好自己的事，到管好别人的事，你需要有意识地避免 3 个误区。

第 1 个误区是凡事都要亲力亲为。遇到事情时，你不要自己直接去做，而是要想办法驱动他人去做好事情。在授权工作时，有三个层次，从让人知道要做，到让人有动力做，再到有能力做。你需要**讲清楚为什么要做，为什么要现在做，获取理解及认同，激发团队的动力，同时为每个任务选择能力匹配的授权对象**。

第 2 个误区是追着别人做监工。做项目管理，不是要你变成监工，而是要你带领团队明确目标，建立机制，并让这个机制运转起来，**要始终依靠流程和规则来约束大家的行为。**

第 3 个误区是拿着锤子看哪里都是钉子。每个项目的现有执行方式，都有它本身的背景和成因，你要与项目中的重要干系人加强沟通，理解前因后果，**从项目和团队当前的真实痛点出发**，找到真正解决问题的方法和步骤。

如果你已经走上了项目管理之路，在开始系统学习之前，你最好整体梳理一下自己所在项目组的背景情况，这将会为你之后的学习和实践找到方向。

畅所欲言

现在，请你对照自己的日常行为，结合以上三个误区完成一个自检。了解自己的行为倾向，并结合你的项目情境，回答误区 3 中的五个问题。

你可以在留言区写下你的回答，我们一起讨论。同时，我也会在后续的课程中，尽可能结合你的项目情景来组织讲解，期望能为你带来最大的帮助。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇　开篇词 | 为什么说项目管理是每个人的底层能力?

下一篇　02 | 十大领域五大过程组（上）：程序员必须要了解的项目管理常识

精选留言 (34)

写留言

穷查理
2019-10-29

从15年毕业后，前两年主要做移动开发，后两年做开发和项目管理工作，公司基本采用瀑布开发模式。针对本节课中的三个误区的自检如下：

公司项目开发按照课题组为单位进行，一个课题组包括Android开发、IOS开发、web端开发以及后台开发。基本上每个人独立负责一个端的开发工作，所以不存在事必躬亲、替...

展开

1　10

crossbell
2019-10-28

声音好听呀

展开

2　7

Fighting
2019-10-28

讲的太好啦，作为项目经理的我看到这些，真是感同身受啊，句句讲到我心里

作者回复: 握爪

1　6

刘圣伟
2019-10-28

我在想，如果建立了职责明确的okr，项目是不是可以自驱呢

作者回复: 很棒的思路！小团队自驱没问题，大团队需要很多配套的极致、工具和能力建设

1　6

田利超
2019-10-28

转行项目经理需要具备哪些条件?

展开

作者回复: 事实上并没有太多硬的约束，我身边各种类型的PM都有，意愿是第一位的，其次是持续不断的学习和刻意训练。我团队中就有一位打定主意要做项目管理的同学，不顾家人反对，从呆了六年的国企中跳出来，全脱岗先去学编程，做了3年研发后转到项目经理。

4

iMARS
2019-10-29

第一点（凡事恨不得事必躬亲）很有感触，应该做到：
（What）目标明确：知道要做到什么程度，达成什么效果
（Why）背景/环境清晰，形成核心动力和凝聚力
（How）如何做：赋能团队和个人，找对人
做不到上述几点，会把项目经理陷入到繁琐的日常事务的泥潭。

展开

作者回复: 你讲的很好！我发现评论区大家的讨论，会是专栏很重要的一部分学习延伸，每个人向每个人学习。

3

程序员人生
2019-10-28

变更的背后是对客户需求管理的失控，那么怎么样才能更好地管理需求呢?

作者回复: 很认真在学习哦！需求管理的问题有收到，后面第九讲会详细介绍。

3

Jialeigd
2019-10-29

现在也面临研发转项目管理的困惑，不知道哪个方向。感觉项目管理成长空间更大，但是很疑惑目前互联网似乎很好有项目管理岗，大家都能把自己的事情做好，项目管理变得很虚了

1

2

Geek_d22b74
2019-10-30

1、在我的项目中我觉得质量是更重要的，时间是允许有一定调整空间的，因为在所接触的项目中，除了要驻场开发的，几乎每个项目都会延期，具体原因总是归结于需求改动，需求没有确定完全，都是边开发边更新新的需求，但是其主要原因还是要归结于内部，至于成本，公司的项目都是承接的，不自主研发，成本高也是时间延期，人员工资增加，成本在一定范围内是可以延期的；...

展开

作者回复: 好认真的作业！仔细读完了，我在文中说，你意识到的痛点也好，迫切需要去做的改进也好，要跟你的重要干系人达成共识。 听上去开发规范的确是个问题，但是否是当前已有共识需要迫切改变的呢？如果现阶段有很多需要改进的，从共识的痛点去改进，选择合适的切入口，就会事倍功半。

1

辰昊楠
2019-10-29

蓓蓓的儿化音好萌哦：）

展开

作者回复: 哈哈

1

富润家
2019-10-29

你讲得很接地气，我听了很多管理学理论，但是功夫没到那个层次，总感觉有些空洞，就喜欢这种实战分析的课，实际指导性和可操作性很强！
谢谢你的分享！

作者回复: 谢谢你的反馈，我继续努力，对得起大家的关注！要坚持学习和实践的闭环，就一定会有收获。

1

子夜枯灯
2019-10-28

请问如何有效的管理客户需求的泛滥?谢谢

展开

作者回复: 很认真在学习哦！需求管理的问题收到，我会在后续的第九讲，专门介绍这个话题。

1

皮?
2019-11-03

项目经理和产品经理的职责有哪些方面不同呢

展开

Ios王子
2019-11-03

研发在日常工作中如何积累项目管理经验，为转型做好准备呢?

enjoylearning
2019-11-03

现在的研发团队，时间和范围的要求貌似很重要，但忽略了质量，所以需要调整的痛点是时间或者范围，否则将一直疲于奔命下去，仅仅实现功能却没有个人成长。

展开

sophy_sun
2019-11-01

听课后，受益匪浅，恍然大悟。
经常遇到团队成员与我的思路不一致，做事的方法也有差别，总是想着让别人按照我的做事的方式完成工作。在这个过程中，弄得双方都不愉快，这就是缺乏影响力也欠缺规则和目标，

展开

作者回复: 总是想着让别人按照我的做事方式完成工作，我到现在还经常犯呢。意识到了就是改变的开始!

1

曹绍坚
2019-11-01

老师，您好。我是一名开发，同时也兼任某一行业的项目软件负责人，平时也有很多项目管理、跟进的工作要做。个人感觉在老师的课程里面提的项目管理，是不是更多的倾向于项目型组织组织架构更合适，那么像职能型的组织，又有何去管理项目？我们公司应该是属于职能型，公司有专门的项目管理部，每个项目也配有项目经理在跟进，但是感觉也不作用不是很大，存在感不强。我现在最大的问题就是，在这种职能型组织里面，我的项...

展开

Geek_04b764

2019-10-31

讲了很多遍为什么要做，但对方理解不了它的重要性，从而最终事情也做不好，只能手把手了，但是还是不行。团队资源本来有限，是人不够合格么？团队影响力似乎也没效果。

Nine

2019-10-31

1. 凡事事必躬亲是容易的，想办法影响他人去把事情做好，要难得多。
2. 不要追在别人后面做监工，要用一套稳定的流程和机制来运转项目。
3. 项目要有目的，用目标来带动大家。让大家知道为什么做，有动力去做。
4. 项目要能够提升项目成员的能力，如果主动提升不容易做到，要设立培训和分享机制来提升项目成员做事情的能力。...

展开

作者回复: 笔记侠，哈哈

gevin

2019-10-30

老师后面能否展开介绍下流程和工具呢？

展开

作者回复: 看目录，硬技能篇会有，莫急